

Les enjeux de la diversité culturelle au sein des entreprises

The challenges of cultural diversity within companies

LARAQI Hasnaa

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain-Chock
Université Hassan II Casablanca. MAROC

Laboratoire de Recherche Economie du Développement et Gouvernance des Organisations –
LAREDGO

Maroc

hlaraqi@gmail.com

BENNIS BENNANI Yasmina

Professeure Chercheure en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain-Chock
Université Hassan II Casablanca. MAROC

Laboratoire de Recherche Economie du Développement et Gouvernance des Organisations –
LAREDGO

Maroc

yasbenn@gmail.com

Date de soumission : 11/10/2022

Date d'acceptation : 08/12/2022

Pour citer cet article :

LARAQI.H & BENNIS BENNANI.Y. (2022) « Les enjeux de la diversité culturelle au sein des entreprises»,
Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 12 » pp : 186 – .207.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Avec la mondialisation de l'économie et l'accroissement des sociétés internationales, le problème de la gestion des différences culturelles à l'intérieur de ces structures se pose de plus en plus, que ce soit sur des projets internes (les groupes sont pluriculturels) ou des fusions, acquisitions et alliances stratégiques (les relations sont intergroupes).

A force d'internationaliser les sociétés et les personnes, nous sommes parvenus à une diversité culturelle qui engendre de la complexité dans la gestion culturelle de ses structures.

La diversité culturelle peut être vue comme une entrave ; à cause de leurs différentes cultures aussi bien d'entreprises que nationales, les travailleurs rencontrent des difficultés à réagir de manière homogène. La problématique est donc de savoir de quelle façon manager cette diversité culturelle afin d'en faire profiter la société ?

Il est donc important de créer un cadre qui permet à cette diversité de converger. Avec le management culturel, on peut mettre en avant les opportunités qu'offre la diversité. Les dirigeants de toutes les sociétés internationales doivent relever ce défi.

Mots clés : Diversité ; Culture ; Diversité culturelle ; Culture d'entreprise ; Management interculturel.

Abstract

With the globalization of the economy and the growth of international companies, the problem of managing cultural differences within these structures is becoming more and more important, whether it be for internal projects (groups are multicultural) or for mergers, acquisitions and strategic alliances (relations are intergroup).

By dint of the internationalization of companies and people, we have reached a cultural diversity that creates complexity in the cultural management of its structures.

Cultural diversity can be seen as a hindrance; because of their different cultures, both corporate and national, workers find it difficult to react in a homogeneous way. The problem is therefore how to manage this cultural diversity in order to benefit society.

It is therefore important to create a framework that allows this diversity to converge. With cultural management, we can highlight the opportunities that diversity offers. The leaders of all international companies must take up this challenge.

Key words : Diversity; Culture; Cultural diversity; Organizational culture; Intercultural management.

Introduction

Quand on pose un regard extérieur, les entreprises se ressemblent toutes. Il suffit d'analyser un peu plus les choses pour se rendre compte que chacune d'elles est différente, de par leur personnalité, leur image et leur identité. Pour trouver la particularité d'une entreprise, il faut l'analyser sur le plan culturel.

La notion de culture d'entreprise ne date pas de maintenant. Toutefois, avec la mondialisation, il s'avère important d'accorder une place importante aux divergences culturelles ainsi qu'aux interactions entre les différentes cultures dans le but d'équilibrer les groupes de travail qui sont pluriculturels et de répondre à la diversité des demandes.

Les managers interviennent à tous les niveaux hiérarchiques et ont un apport important dans la gestion et l'animation des groupes pluriels dans les entreprises. Le manager est de nos jours indispensable, car il aide à apporter de la cohésion au sein des structures. Toutefois, sa conception et son champ d'action ne sont pas évidents à déterminer. Cela est dû aux différences culturelles et essentiellement lors d'animations de groupes internationaux, de négociation avec des partenaires étrangers, mais aussi lors d'alliances stratégiques ou de rachats d'entreprises. Il faut donc faire l'effort de gérer les opérations faites à l'international, mais aussi d'intégrer le facteur humain qui est une grande richesse dans la gestion journalière. Tout cela sera possible grâce au management interculturel.

Avant de présenter l'apport du management interculturel à la valorisation de la diversité culturelle au sein des entreprises, et de celui de leurs partenaires, il convient de s'attarder sur deux notions clés : culture et diversité, ainsi que les enjeux que présente la diversité culturelle pour les entreprises.

Aussi, nous répondrons à quelques questions : quelle place occupe la culture d'entreprise dans l'organisation ? Quel peut-être le rôle de la culture d'entreprise dans la société ? Que peut engendrer la diversité culturelle au niveau de l'organisation ?

1. Définition des concepts clés : Revue de littérature

1.1. La culture d'entreprise

La culture dans son essence est vague et abstraite. Certains penseurs la définissent comme le contraire de la nature. La culture est donc essentiellement acquise et non innée.

Par rapport à une entreprise, on peut faire valoir les définitions ci-après :

- « La culture d'entreprise est une construction sociale qui évolue dans le temps. »
(O. Meier, management interculturel deuxième édition, 2010)

L'histoire de la société va aider à construire sa culture. Il faut tenir compte du passé, des réussites, des échecs, du chemin parcouru pour mettre sur pied la culture d'entreprise. C'est avec le temps et les efforts conjugués des dirigeants par la mise en place de stratégies diverses et variées que cette culture prend place. Les choix faits par les dirigeants peuvent découler de faits historiques divers. La culture d'entreprise tient des réussites et échecs des différents produits spécifiques et stratégiques qui ont participé à la construction de la réputation de la société. Elle peut aussi être la résultante des situations qui ont changé les manières de faire, penser et imaginer le futur de la société ; une crise économique, une révolution de la technologie, sont des exemples moteurs de la culture d'entreprise. La culture d'entreprise peut aussi avoir une origine structurelle et humaine. Une réorganisation de la société peut engendrer une réussite économique et s'inscrire dans le cadre d'une culture d'entreprise.

- « La culture d'entreprise englobe un cadre mental, un système de valeurs et de règles organisé que les travailleurs de la société partagent. » F. Bournois (1996).

De cette définition, on retient un mouvement d'ensemble de la part des employés de la société. La culture d'entreprise s'identifie comme un élément qui rend service aux différents membres d'une même entité. Une certaine cohésion se crée, unifiant ainsi les travailleurs et les distinguant des autres employés de sociétés concurrentes. Cette distinction se fait par la réalisation d'une activité précise qui amène les employés à être liés les uns aux autres. En effet, c'est en faisant la même chose, avec les mêmes personnes qu'on déclenche un sentiment d'appartenance à une cause commune. En plus de faire son travail avec les mêmes personnes, il est nécessaire d'ajouter d'autres éléments (histoire, mythe, habitude de l'entreprise) pour pouvoir parler de la notion de culture d'entreprise. Ce sont ces éléments qui confèrent à l'entreprise le caractère qu'il faut pour que les employés aient la notion d'appartenance à un groupe, celui de leur entreprise.

- « La culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ». M. Thévenet, professeur au CNAM et à l'ESSEC.

Si on applique cette définition, cela suppose que la culture d'entreprise résulte en partie de l'histoire de cette dernière, des décisions prises tout au long qu'elles aient été un succès ou des échecs, des différentes conjonctures, mais aussi de l'action des Hommes. Les éléments qui caractérisent la culture d'entreprise sont divers, mais nous pouvons mentionner les caractéristiques majeures à savoir : l'histoire de la société, ses codes et symboles, les pratiques communes, le code vestimentaire, etc. Ces éléments font tous partie de la culture d'entreprise

parce qu'ils mettent l'individu dans une atmosphère collective de par la pratique d'une activité symbolique.

En somme, la culture d'entreprise est la mise sur pied d'une communauté qui partage des éléments communs (rite, langage, force, faiblesse, code, etc.). Il s'agit d'« un ensemble de normes, actions et valeurs qui sont acceptées et partagées par les personnes membres de la société et qui déterminent la manière dont les interactions avec les clients, investisseurs, compétiteurs, fournisseurs se font ». (Isabelle Genest, 2010, p. 4)

Dans toutes les sociétés, on retrouve des personnes qui ont des cultures différentes : culture nationale, régionale, personnelle, et l'appartenance professionnelle (qui tient compte du statut et du vécu des collaborateurs) (Olivier Meier, 2010).

Figure 1.1 Les influences de la culture organisationnelle.



Source : Olivier Meier, Management interculturel, 4^{ème} édition, Dunod, 2010, p.22

Les différentes cultures qui interviennent dans la formation et dans le développement de la culture organisationnelle sont façonnées.

1.2. La diversité

La définition de la diversité est sous plusieurs aspects. Les plus utilisés sont :

- Dans un premier temps, la diversité biologique est la variabilité des individus d'une population. Elle est caractérisée par la physionomie qu'on peut encore appeler la diversité de surface. Elle influence l'âge, la taille, le sexe ainsi que la couleur de peau. En ce qui concerne l'entreprise, les fondements de la diversité sont nombreux. Ils sont notamment liés à l'histoire personnelle et à la culture qu'on peut encore appeler une culture profonde telle que : la

nationalité ; la religion ; les valeurs et les croyances ; etc. Cela veut dire alors qu'on peut créer un assemblage de personnes ayant les mêmes critères.

- Dans un second temps, KREITZ Patricia a défini la diversité comme étant des attributs qui font la spécificité d'un individu à un autre en 2010. Dans cette optique, il n'est pas fort probable de retrouver deux personnes qui sont parfaitement identiques génétiquement surtout dans le cadre de l'entreprise. C'est-à-dire que chaque personne est unique de par ces séquences génétiques et est unique en son genre. Étant donné que l'être humain est sociable, il est possible qu'il crée des liens en fonction de certains critères.

- Pour une troisième définition, dans le contexte d'une entreprise multiculturelle, la diversité des individus consiste aux mixages des informations génétiques et de compétences ainsi que de talent propre à l'individu spécifique. Il fait profiter à chaque équipe des connaissances en apportant sa propre vision, selon ECKEL Catherniec, GROSSMAN Philip T en 2005. De ce fait, lorsqu'on fait la somme des individus d'un groupe selon la diversité, elle crée une source de savoirs dont chaque individu a accès.

Dans le cadre de ce travail, on considère que les trois définitions se complètent. En effet, le fait de prendre une définition globale en ce qui concerne la diversité à partir des différentes définitions octroyées par ces différents auteurs au sein de l'entreprise est plus subjectif avec les idées et les hypothèses qui ont été présentées.

L'approche de Geert HOFSTEDE, qui explique les différences culturelles en six dimensions à retenir dans le tableau ci-dessous, intervient impérativement lorsque l'on veut parler de la diversité culturelle.

Tableau 1 : Les dimensions caractéristiques d'une culture selon Hofstede

Dimension	Signification
Distance hiérarchique	Dans quelle mesure une société accepte-t-elle l'inégalité dans la distribution du pouvoir?
Contrôle de l'incertitude	Dans quelle mesure l'incertitude liée à l'avenir et l'ambiguïté des situations apparaissent-elles menaçantes ?
Individualisme/collectivisme	Dans quelle mesure les personnes se définissent-elles comme des individus autonomes ou par l'appartenance à des groupes sociaux?
Masculinité/féminité	Dans quelle mesure une société valorise-t-elle l'affirmation de soi, la richesse matérielle (sociétés masculines) ou l'attention aux autres et les relations humaines (sociétés féminines), et dans quelle mesure différencie-t-elle les rôles sociaux des hommes et des femmes?
Orientation temporelle	Dans quelle mesure les personnes sont-elles attachées aux valeurs de persévérance et d'organisation hiérarchique des relations interpersonnelles ? Ont-elles le sens de l'économie et ont-elles un sentiment de honte (orientation à long terme) ? Dans quelle mesure sont-elles préoccupées par la stabilité et la constance personnelle, le maintien de la face, le respect des traditions et la réciprocité des dons et des faveurs (orientation à court terme)?
Indulgence /sévérité	Dans quelle mesure les individus peuvent-ils satisfaire leurs désirs fondamentaux et naturels ; profiter de la vie et avoir du plaisir ?

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012, p. 16

2. Les enjeux de la culture d'entreprise

2.1. Les côtés positifs du concept de la culture d'entreprise

L'entreprise est un lieu de belligérance. Pourquoi ? Tout simplement parce que des groupes d'intérêts divergents et d'aspirations différentes doivent se concerter dans le but de travailler ensemble. Il faut savoir que ces guerres se résolvent la plupart du temps grâce à la négociation et la confrontation, mais aussi grâce à l'organisation comme la planification du travail stricte.

La définition de la culture d'entreprise s'est développée aux États-Unis afin d'assurer une cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise ainsi que pour gérer les changements organisationnels.

Le système de planification et de prévisions ne permet plus d'assurer une homogénéité satisfaisante d'une entreprise lorsque :

- L'incertitude exigeant la flexibilité est de plus en plus marquée par la difficulté environnementale.
- La qualité influence l'intégration du contrôle de chaque poste et non du rejet en fin du processus.

En conséquence, la cohérence des actions doit être assurée par la vision commune de l'avenir et partagée par tous les acteurs de l'organisation. Cette vision est formée par la culture d'entreprise commune. Elle assure l'authenticité des résolutions prises par chacun des acteurs de l'environnement.

- la culture d'entreprise peut être aussi représentée par un **outil de management** parce qu'elle permet au manager :

* d'assurer l'entente du groupe tout en améliorant la précision sur le partage des valeurs communes plutôt que d'insister sur les intérêts différents.

* d'améliorer la complémentarité de l'environnement dans le but de favoriser la survie du groupe tout en constituant un clan plus uni afin de réagir plus vite aux problèmes grâce à la vision commune de l'avenir :

* Lorsque tous les individus de l'entreprise conçoivent un intérêt commun, cela permet une meilleure détermination dans la mesure où les salariés de l'entreprise participent aux objectifs du secteur.

- la culture d'entreprise favorise l'augmentation de la performance des entreprises et leur compétitivité. En effet, la réduction des coûts économiques d'une société est sous l'influence du renforcement de la performance d'une forte culture d'entreprise. Le mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés contient les convictions et les mythes communs ainsi que les convictions qui définissent la culture d'entreprise. Les nouveaux employés s'appliquent de façon complémentaire aux anciens en raison des pratiques de l'entreprise et les versions divergent sur les objectifs qu'ils écoutent de la part de ces derniers. De plus, ce type de culture ne s'applique pas obligatoirement aux salariés. En conséquence, leurs morales et leurs déterminations sont plus imposantes que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur en fonction de la voie de la hiérarchie. Le prix des travaux est aussi

moins cher. Les économies réalisées par la forte culture d'entreprise peuvent donc favoriser une meilleure performance financière. C'est un phénomène baptisé : l'effet culture.

2.2. Les limites de la culture

De nombreuses factures peuvent estomper les aspects positifs de la culture d'entreprise. Préalablement, il faut savoir que certains individus n'ont pas été identifiés lors de la culture de leurs entreprises. Il est donc évident qu'ils seront marginalisés par le groupe et pourront être limités par des promotions avec des postes de voie de garage.

Ensuite, les guerres entre les individus au sein de la structure peuvent affaiblir l'efficacité de la structure. En effet, si la tendance sociale de l'entreprise est mauvaise, elle peut conduire à l'inhibition de la communication et de la diffusion de l'information. De ce fait, la culture d'entreprise ne peut donc pas assurer à elle seule la cohérence parfaite du groupe.

Une culture très forte peut conduire aussi à un effet inverse de celui escompté. À cet effet, la culture forte peut conduire à des réactions excessives chez le salarié qui pourrait y voir une tentative de manipulation physiologique. Cela peut conduire en conséquence à une division d'équipes de travail et un conflit ou même marginaliser les salariés qui ne sont pas adhérents.

3. Le management interculturel

Le management interculturel est un mode de management. Il reconnaît et prend en charge les cultures divergentes puis essaie grâce à des actions organisationnelles et relationnelles afin d'insérer dans l'exercice, des fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer la performance économique et sociale (Meier, 2004).

Avec les avantages et les risques que présente la diversité culturelle dans les entreprises, c'est désormais une notion capitale à considérer dans le management des équipes de travail. Comment peut-on manager une équipe multiculturelle ? Nous allons voir les actions menées par les managers et les conditions de réussite du management dans le contexte interculturel.

3.1. Le management des différences culturelles

- Prévoir, planifier et décider

Afin d'organiser et gérer les opérations de l'entreprise, la mise en place d'une équipe culturelle demande un travail minimum de la part des managers. Ils doivent avant tout avoir conscience des différentes cultures qui cohabitent au sein de l'organisation. Le manager doit ensuite déterminer des relations intergroupes et intragroupes efficaces. Finalement, il devrait se poser plusieurs questions afin de connaître les objectifs de l'entreprise pour établir un programme d'actions puis muter les rôles avec les responsabilités en considérant des variabilités d'adéquations culturelles existantes dans son organisation.

La prise de décision montre les différences de sensibilités culturelles des collaborateurs et de l'engagement des salariés pour le développement des activités, accordées par le responsable.

- Coordonner et contrôler

À ce niveau, pour distinguer différents modèles d'approches culturelles, le manager est dans l'obligation de coordonner et de contrôler les activités. En effet, il y a possibilité de s'inscrire dans la démarche de contrôle stricte. Dans le cas contraire, on peut laisser libre cours à l'expérimentation. Il faut savoir qu'ici, l'importance donnée à la procédure et aux tâches est réellement un déterminant de différenciation culturelle.

- Motiver et mobiliser

La détermination est une ressource dont le manager ne doit pas faire exception s'il veut fédérer son équipe autour d'un projet commun. Cependant, il doit intéresser les individus du projet et surtout établir une communication entre eux-elles. Il doit aussi s'intéresser à valoriser les capacités intrinsèques de chaque individu. De même, il doit les motiver par des systèmes de récompenses en considérant les différences culturelles qui existent entre eux. À cet effet, les systèmes de récompense ni de motivation ne sont pas reconnus de la même manière en fonction des pays et de chaque continent. Dans les pays anglo-saxons par exemple, la motivation passe précisément par la réalisation des tâches et la valorisation des travaux qui leur ont été attribués. Les bénéfices du groupe avec les intérêts individuels ont été, en revanche, privilégiés par les Indonésiens.

- Arbitrer et gérer les conflits

Finalement, le management intellectuel nécessite de la part de manager, la capacité de savoir attribuer et gérer les guerres qui peuvent éclater au sein de l'entreprise.

On distingue trois types de conflits :

- Les conflits d'objectifs : les deux parties ne s'accordent pas sur la finalité du projet.
- Les guerres cognitives : les deux parties ne s'accordent pas sur la formulation du mode de raisonnement.
- Les conflits affectifs : les actions exprimées par les deux ne sont pas compatibles.

Dans une situation multiculturelle, le manager doit avoir la capacité de déterminer si un conflit est sans intérêt ou s'il aboutit à une résolution constructive pour l'entreprise. Dans le premier cas, le manager doit s'interférer dans les conflits sans laisser rien passer afin de trancher. Il peut aussi être amené à revisiter la question afin d'inclure d'autres variables. Il doit arbitrer le conflit afin que ce dernier se termine de manière constructive pour l'entreprise dans le deuxième cas.

Le manager apprend à identifier les écarts culturels entre les individus grâce au problème posé et leurs capacités dans les situations tout en arbitrant et en gérant les conflits de ses équipes multiculturelles.

3.2. Le management interculturel : facteurs clés de réussite

La première des choses à faire dans l'élaboration de politiques ou stratégies de valorisation des diversités culturelles au sein d'une entreprise est d'accepter la présence de ces divergences culturelles. Cela va consister « à modérer les attaches locales afin d'inclure les autres cultures dans un management transversal et multiculturel » (A. Davila et S. Couders). Lane, Distefano et Maznevski ont en l'occurrence mis au point le modèle MCI qui permet d'aborder la prise de conscience des différences culturelles en trois étapes.

Le plus grand enjeu auquel les managers sont confrontés du fait de l'existence de la diversité culturelle en milieu professionnel est de trouver des moyens pour garantir une gestion appropriée à cet environnement.

La réaction d'un bon manager face à n'importe quelle situation de divergences culturelles serait de commencer par une analyse minutieuse de ses problèmes. Ce qui n'est pas le cas de la plupart des managers puisqu'ils réagissent trop vite en se basant sur leurs expériences professionnelles ou personnelles. Ce qui pourrait les amener à faire quelques erreurs de jugement d'autant plus que la diversité managériale comporte en elle-même des risques. La première de ces erreurs est de penser que le problème culturel peut juste être résolu par une approche rationnelle. Deuxièmement, c'est d'éviter toute collaboration entre ces différentes cultures pour ne pas avoir à gérer d'éventuels conflits et pour finir, ces managers pourraient ne pas trop s'attarder sur la question en imposant leurs propres règles culturelles. Néanmoins, notons qu'il n'existe pas encore un modèle de management standard dans le monde.

- Mode de gestion purement rationnel

De façon rationnelle, la diversité culturelle importe peu pour le dirigeant ce qui engendre une uniformisation totale en mettant de côté les divergences culturelles. De plus, le monde des affaires ne considère pas trop les débats culturels, mais plutôt les intérêts. Les défenseurs adhèrent d'ailleurs à cette logique, car elle est plus simple et permet une harmonisation mondiale des cultures.

Toutefois, cette démarche s'avère être risquée parce que les divergences entre pays se sont accrues avec l'avènement des nouvelles technologies suivi des changements sociétaux. On peut donc constater dans certaines zones du monde une croissance du patriotisme qui se traduit par le retour aux valeurs nationales. Ainsi, de nouvelles normes managériales attachées aux valeurs

nationales ont vu le jour. Cela est compréhensible, car tous les pays ne peuvent pas appliquer les mêmes modes de management du fait des différences culturelles. C'est par exemple le cas dans certaines régions géographiques non développées, mais très ancrées dans les traditions où l'on peut remarquer des procédés complètement différents. Or, le fait de penser que tout le monde partage une même culture suppose que tous les individus se ressemblent et ont tous des besoins professionnels et personnels identiques. En outre, admettons que toute culture est liée à un pays et ne peut donc être universelle.

Professeur Mohamed Amine BALAMBO (2013), dans son ouvrage intitulé « Culture nationale et développement de la confiance inter-organisationnelles en milieu supply-chain », estime que si une organisation souhaite collaborer avec ses partenaires, la confiance doit occuper une place prépondérante dans leurs relations inter-organisationnelles. A. BALAMBO prend la culture marocaine à titre d'exemple dans la mesure où elle encourage le développement d'une relation amicale forte et durable basée sur la confiance entre les partenaires de la supply-chain management. Les facteurs opérationnels et technologiques sont désormais insuffisants pour bâtir une bonne relation, car ils n'inspirent pas assez confiance. Il poursuit en disant que le Maroc est un pays qui accorde de la valeur à l'inclusion des éléments affectifs pour la consolidation de la confiance entre les partenaires. C'est ce qui s'adapte d'ailleurs le mieux à une culture collectiviste ou à forte religiosité.

C'est dans ce cadre que cette étude dépeint l'adaptation à la différence de culture des acheteurs grâce à la création d'une relation de nature affective entre les vendeurs et les acheteurs. Ainsi, l'organisation de la supply-chain doit considérer le côté collectiviste de la culture.

En somme, bien que le management interculturel n'implique pas que la gestion des divergences culturelles dans l'entreprise, il est tout de même nécessaire pour créer une bonne entente entre la société et ses partenaires (clients, fournisseurs, investisseurs...).

- Refuser les interactions

La non-maîtrise de la diversité culturelle peut amener un dirigeant à éviter de rentrer en contact avec une personne d'une autre culture de peur de la heurter. Il va donc préférer collaborer avec des personnes de même origine que lui et s'éloigner de toute relation impliquant d'autres cultures. Ceci pourrait cependant porter préjudice à l'entreprise, puisque celui-ci manquera cruellement de cohésion et de créativité. En effet, une entreprise multiculturelle se développe grâce à la mise en commun de diverses opinions.

- Appliquer ses propres normes culturelles

La dernière des erreurs à ne pas commettre dans la gestion d'une équipe multiculturelle est de forcer ses collaborateurs à s'adapter à sa propre culture. D'après cette vision, un bon système de management peut venir à bout de ces problèmes culturels jugés caducs. Cela passe nécessairement par l'instauration d'une routine inspirée de la culture de l'entreprise. Pour s'en assurer, l'entreprise mère va procéder à l'expédition de ses cadres à l'étranger au sein des filiales de cultures différentes ; ceci dans l'intention de garder le contrôle sur la situation ainsi que d'empêcher l'expression de ces cultures locales au sein de ses filiales. Elle pense ainsi pouvoir empêcher que ses filiales soient gérées autrement par ces cultures locales. Les problèmes qui peuvent donc découler de cette situation sont, entre autres, la révolte de la population locale face à cette culture étrangère. Pour y remédier, l'entreprise doit chercher à connaître la culture de sa nouvelle zone d'exploitation et se faire accepter par elle via des négociations. De grandes firmes ont peut-être réussi à imposer sur le marché mondial leur système de management, mais il reste à savoir si les résultats sont vraiment convaincants.

En conclusion, il faut retenir qu'il y a de ces erreurs à ne pas commettre dans la gestion d'une équipe multiculturelle. Par contre, les solutions à adopter dans ce cas sont notamment :

- Bannir toute gestion rationnelle des équipes multiculturelles puisque les pays et l'ensemble des individus ne partagent pas forcément la même culture ;
- Accepter d'aller vers les personnes de culture différente pour des échanges d'idées constructives pour l'entreprise ;
- Éviter d'imposer ses propres normes culturelles à d'autres populations sous peine d'un rejet catégorique des autochtones.

Pour y arriver, le dirigeant doit faire au préalable un travail de fond en commençant par une enquête de terrain précise et bien organisée pour déterminer les enjeux culturels. C'est après cela qu'une décision sera prise par rapport à la distribution des tâches dans les équipes tout en considérant les critères culturels.

Le manager doit maintenant suivre l'évolution des travaux et être prêt à gérer d'éventuels conflits. En plus, de très bons liens peuvent se tisser entre les performances et les divergences culturelles au cas où la diversité est « bien gérée ». (Cox et al., 1991 ; O'Reilly et al., 1997 ; IMS, 2010)

D'après une étude effectuée par « l'association IMS- Entreprendre pour la cité » en 2010 dénommée « Diversité du capital humain et performance économique », IMS souligne le fait que « la rentabilité d'une entreprise augmenterait de 5 à 15 % s'il y a une bonne maîtrise de la gestion des ressources humaines ». Cependant, en quoi consiste cette maîtrise de la diversité ?

En réponse à cette question, IMS mentionne que le management de la diversité reviendrait à « encourager la différence et l'acceptation de celle-ci ; préparer les managers à la diversité ; la non-tolérance aux inégalités ; contribuer à l'évolution de l'entreprise dans une optique d'objectivité et de respect de l'autre... »

Le plus important est de sensibiliser les dirigeants et les employés par rapport aux comportements à adopter en cas de diversité culturelle pour favoriser une cohésion au sein de l'entreprise.

4. La diversité culturelle dans les entreprises

La gestion de la diversité culturelle pose un sérieux problème dans les sociétés eu égard à la mondialisation de l'économie et le développement des entreprises internationales que nous soyons dans le cadre de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues de fusions, acquisitions ou alliances stratégiques (relation intergroupe). Pour qu'il y ait une synergie dans les actions, il se révèle alors indispensable de préparer les structures à l'introduction de la diversité culturelle. Dès lors, il faut reconnaître que le management interculturel est nécessaire pour faire ressortir les atouts de la diversité. Ceci doit constituer une mission pour les managers et les employés.

4.1. Les origines de la diversité culturelle

Au départ, les entreprises devaient se baser uniquement sur l'économie. Ainsi, elles n'accordaient guère de considération aux divergences culturelles. Toutefois, la mondialisation économique, bien qu'étant une bonne chose, a créé des problèmes de diversité culturelle qui se traduisent par la difficulté d'adaptation des ressortissants étrangers, le manque de gestion et de contrôle des filiales de l'extérieur à cause de la confrontation de cultures issues de différentes régions. Ces différences de cultures peuvent donc influencer la gestion des entreprises. Certaines de ces dernières éprouvent vraiment des difficultés à ce niveau.

- L'internationalisation des activités :

La nécessité de rendre internationales les entreprises devient essentielle pour la compétitivité sur certains marchés. De ce fait, beaucoup d'entreprises ont dû y adhérer pour l'expansion de leurs affaires. Les causes de cette situation sont d'ordre multiple. Mais, cette mesure vise principalement à étendre l'activité de ces entreprises au-delà des frontières nationales (Union européenne, Amérique latine, les pays en voie de développement) au vu de la saturation et l'exiguïté du marché local. Signalons tout de même que toutes les entreprises ne peuvent pas se permettre cette internalisation (contrainte ou souhaitée).

Les entreprises qui peuvent y parvenir sont celles qui veulent créer de nouvelles filiales à l'international ou celles qui s'associent avec d'autres sociétés pour passer des accords de fusions-acquisitions. La conséquence de la mondialisation de l'économie et des évolutions technologiques se révèle par la nécessité des entreprises à se regrouper en équipe pour le partage de ressources et l'accroissement des compétences venant de toute part. Le fait est que les entreprises font de plus en plus recours aux fusions-acquisitions et alliances internationales afin de s'imposer sur les marchés avec une rude concurrence.

Au cours de ces dernières années, l'économie mondiale a connu d'énormes bouleversements. Les facteurs comme l'augmentation des investissements étrangers, les avancées technologiques qui sont apparues dans le domaine de la communication et de l'information en plus des tactiques mises en place pour booster les entreprises à l'échelle mondiale ont considérablement impacté l'identité et l'administration de ces sociétés. Ces dernières se sont transformées au fil du temps en groupes multiculturels où diverses nationalités caractérisées par leurs cultures s'y concentrent. Ceci est très encourageant puisqu'il y a une forte demande d'employés venant de divers horizons et de cultures différentes qui devront partager un milieu professionnel commun. Les managers d'entreprise doivent donc comprendre l'importance de la diversité culturelle dans la gestion de leurs équipes. Cela implique une réorganisation des méthodes de management afin qu'elles puissent mieux s'adapter à ces divergences culturelles.

- La constitution d'équipes multiculturelles :

La concurrence et la mondialisation des transactions ont provoqué la rupture des frontières à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises avec la création de filiales à l'étranger et la croissance des acquisitions et alliances. De nouvelles approches sont alors mises en place pour faire face à ces changements qui se font constater au niveau des échanges et dans l'organisation du travail. En effet, les nouvelles technologies de l'information et de la communication facilitent le travail en équipe et agrandissent le champ de vision de cette dernière. L'atout majeur de cette avancée technologique est de réunir en temps réel des personnes de diverses nationalités dans le cadre d'un projet.

Cependant, on peut remarquer d'énormes transformations dans l'organisation et la composition des équipes de travail au sein des entreprises. La formation des équipes de travail sous-entend que la réalisation d'un objectif commun nécessite une coopération entre les agents externes ou internes à l'entreprise. Cela suppose que ces collaborateurs peuvent occuper divers postes ou provenir des différentes équipes issues des départements de la firme (siège/filiales). Ces collaborations vont permettre une consolidation des rapports intra-entreprises, et un libre-

échange entre les différents acteurs de la société. De plus, ce ne sont pas que les employés de l'organisation qui font partie de ces équipes, elles comprennent également les clients, les fournisseurs et autres partenaires de l'entreprise. Étant donné que tout le monde y est inclus, cela permettra à l'entreprise de mettre plus facilement sur pied des stratégies d'actions et un bon suivi. Les objectifs qui entraînent la formation de ces équipes peuvent être de diverses sortes (prise de décision, coordination, contrôle, développement des activités) et visent à répondre aux besoins instantanés ou continuels.

Le brassage de multiples nationalités constitue un fait qui a vraiment révolutionné le mode d'organisation des équipes au sein d'une firme. Il s'agissait auparavant des équipes pluridisciplinaires qui réunissaient des personnes de même culture, mais ayant différentes compétences professionnelles. Ce qui n'est actuellement plus le cas. Nous sommes plutôt dans une logique où il faut qu'il y ait une symbiose entre les individus de diverses croyances, cultures et comportement pour qu'on puisse parler d'équipes multiculturelles.

Néanmoins, cette diversité culturelle peut être source de conflit entre les collaborateurs dans la mesure où ils n'arrivent pas à s'entendre sur certains points. En effet, il suffit juste d'un malentendu ou une mauvaise interprétation des gestes ou comportements de l'autre pour créer des affrontements entre ces différentes cultures. Le manager doit donc gérer avec la plus grande attention la question multiculturelle au sein des équipes de travail parce que ce contexte est totalement à l'opposé de ce qui se fait au niveau des entreprises à culture uniforme. Bien que cette diversité soit la base de la créativité et de l'innovation.

- L'accélération de la mobilité géographique des cadres :

L'entreprise mise sur l'expatriation de ses collaborateurs pour qu'ils puissent partager leurs connaissances avec unités locales même si l'objectif de départ était de former ces cadres pour les placer à des postes de responsabilité dans leurs pays d'origine. Pour faire, la société se charge en général de choisir elle-même le cadre à expatrier dans l'optique de lui attribuer un poste dans une filiale à l'étranger. Ces cadres proviennent du même pays que la société mère, il est également possible que ce soit le contraire.

Le but de l'expatriation est de déplacer les compétences de l'entreprise mère à la filiale, de sécuriser les activités et de former des équipes sur le terrain. Les valeurs, le savoir-faire et la culture d'origine constituent des atouts dans la gestion des problèmes au sein de la filiale pour ces cadres expatriés. C'est aussi une opportunité que l'entreprise offre à ses employés expérimentés de se faire valoir sur le plan international.

Il est quand même utile de mentionner que l'expatriation des cadres comporte des risques onéreux pour l'entreprise, surtout au cas où le cadre n'atteint pas l'objectif prévu. C'est pour cela que ce ne sont que des employés à fort potentiel et ayant de l'expérience dans le domaine (implantation, internationalisation des équipes, acquisition des nouvelles sociétés...) qui en ont le droit. Il s'agit avant tout d'un contrat moral et psychologique entre la filiale à l'étranger et ses managers. Pour ce faire, l'entreprise prend des dispositions pour accompagner l'expatrié dans sa mission à l'international (formation, tutorat, coaching, assistance technique). Cela se traduit également par sa préparation à s'adapter à une nouvelle culture pour réduire au maximum le choc culturel et la prévision d'éventuels risques par des compensations (rémunération, logement, gestion professionnelle du conjoint, plan de carrière). Il revient alors au cadre d'être prêt à affronter ces risques et à donner le meilleur de lui-même pour réellement contribuer au développement de la société au travers de sa culture et de ses compétences.

4.2. Les avantages de la diversité culturelle dans les entreprises

Dans le contexte de la mondialisation, la diversité culturelle est devenue un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité est difficile à aborder. La diversité culturelle ne doit pas être vue comme une simple limitation ou comme une simple conséquence d'adaptations nécessaires aux évolutions du marché, elle peut constituer un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises dès lors qu'elle leur permet :

- S'adapter aux contextes locaux :

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usages des populations concernées. La prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre mais aussi d'adapter sa politique commerciale (nom de la marque, produit, ...) en fonction des valeurs et attentes de la culture du pays. Une telle démarche peut ainsi permettre de se démarquer de ses concurrents, en créant un climat de confiance avec les futurs clients et partenaires.

- Opportunité d'innovation accrue

Selon les travaux de Barle H (1989), « l'innovation est l'un des objectifs prioritaires des firmes multiculturelles qui profitent de l'exploitation des différences » ; selon (Kanter, 1983) « les firmes les plus innovantes sont celles qui constituent consciemment des équipes hétérogènes

pour promouvoir une société de fusion d'idées". En effet, la diversité renforce la compétitivité en développant des leviers d'action générateurs de valeur, de créativité et d'innovation.

- Attirer des cadres à haut potentiel :

Les entreprises multiculturelles peuvent être le choix ultime pour les employés les plus compétents, en encourageant le développement et la promotion des personnes les plus talentueuses, quel que soit leur pays d'origine. Dans un environnement en évolution rapide et incontournable, la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes peut être un atout dans une carrière de management. En s'intégrant dans un monde différent et en apprenant à s'adapter rapidement à de nouveaux environnements, les employés apprennent à gérer l'incertitude et la complexité. Cette expérience peut leur permettre de faire face à des situations inhabituelles à fort enjeu, révélant ainsi leurs qualités personnelles (tolérance, adaptation) et professionnelles (initiative, engagement). De plus, travailler dans un environnement interculturel permet d'acquérir une culture générale, de comprendre les autres et de se comprendre soi-même.

- Répondre à la complexité de l'environnement :

De nombreuses entreprises s'appuient encore fortement sur un modèle en couches pour coordonner et gérer leurs différentes activités : ce modèle est généralement adapté à des situations stables et prévisibles. Elle est basée sur l'autorité, pas nécessairement sur la compétence, et s'appuie sur des systèmes d'information simples (types descendants) et des structures lourdes à différents niveaux et divisions fonctionnelles. Pendant le processus d'ajustement, cela peut provoquer un goulot d'étranglement en haut et provoquer un conflit entre le bas et le haut. En termes d'évolution, ce modèle d'organisation peut également agir comme un frein au changement (innovation), privilégiant le statu quo et montrant rapidement ses limites face aux complexités de l'environnement.

La diversité culturelle peut constituer une réponse à ces carences si elle est bien mise en valeur. Le développement d'équipes interculturelles est présenté comme la réponse d'une organisation à un environnement exigeant, en insufflant de la flexibilité aux entreprises qui pratiquent ce modèle d'organisation. Elle peut notamment assouplir certains principes d'organisation, comme la coordination hiérarchique ou l'unité de commandement, qui constituent (souvent) un frein dans des situations fréquentes et évoluant rapidement.

4.3. Les risques de la diversité dans les entreprises

La diversité peut causer de nombreux problèmes au sein d'une entreprise, et certaines équipes peuvent être moins efficaces parce que les membres de ces équipes ont du mal à travailler

ensemble. En effet, les différences culturelles peuvent amener certaines personnes à avoir des problèmes de communication, de compréhension ou d'habitudes.

- Susciter des incompréhensions :

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions peuvent être plus rapides, plus naturelles et exiger moins d'efforts. À l'inverse, la diversité des équipes peut entraîner des malentendus qui peuvent ralentir le processus de mise en œuvre. Il peut en effet limiter la communication entre les membres en raison de difficultés de compréhension des langues étrangères. Mais les différences culturelles peuvent aussi impliquer le comportement d'acteurs qui peuvent analyser les situations différemment selon les cultures et donc adopter des comportements spécifiques. Par conséquent, ces différences culturelles peuvent rendre certains comportements difficiles à comprendre et créer des incompréhensions au sein des équipes de travail.

- Accentuer les dysfonctionnements :

La communication interculturelle fréquente crée de véritables problèmes d'organisation en raison de la difficulté à comprendre le système de référence des personnes de nationalités différentes. En fait, quand l'un coopère avec un autre, il n'agit pas simplement en tant qu'individu. Il répondra également selon son histoire, sa culture, c'est-à-dire en tant que membre d'une communauté particulière avec ses identités linguistiques, juridiques, sociales et religieuses. Ainsi, compte tenu des valeurs privilégiées de chaque culture, les différences de nationalité au sein d'une même entreprise peuvent entraîner des différences de styles et de systèmes de management. Ces choix spécifiques aux pays peuvent conduire à des différences importantes dans les principes d'organisation et les pratiques de gestion (mécanismes de décision, gestion des risques, attitudes envers la hiérarchie, etc.). Ce sont tous des facteurs qui peuvent réduire la productivité et l'efficacité d'une entreprise.

- Accélérer le taux de rotation du personnel :

La stabilité des personnes dépend de la capacité de l'entreprise à créer des conditions sûres et stables dans le cadre de son organisation du travail. Pour cela, les entreprises ont besoin de fédérer les participants autour d'un projet ou d'une action, en leur faisant prendre conscience que leurs similitudes l'emportent sur leurs différences. Ainsi, l'arrivée de nouveaux collaborateurs issus de cultures différentes peut stopper rapidement ce processus de construction collective en créant des tensions et une concurrence entre les anciens et les nouveaux collaborateurs. Cette situation a naturellement un impact sur la performance de l'équipe, le climat social et les stratégies individuelles des acteurs. Ainsi, selon l'évolution de la

position de chacun dans l'organisation et l'intensité des conflits interpersonnels, le risque de voir du personnel clé quitter l'organisation existe. La diversité, mal comprise et mal gérée par les participants, accélère ainsi le roulement du personnel et crée une instabilité interne.

- Limiter les gains liés à la standardisation des tâches :

Pour gagner en productivité et en efficacité, la standardisation des tâches est une politique importante pour améliorer l'efficacité des équipes et accélérer le rythme de travail. Dans ce type de modèle, il y a une distinction claire entre le travail opérationnel et le travail fonctionnel de préparation, de coordination et de contrôle. Selon cette vision, les organisations sont essentiellement composées d'acteurs aux caractéristiques, attitudes et attentes similaires qui agissent de manière logique et objective. Chaque acteur s'est vu attribuer une fonction spécifique, où la performance était étroitement liée au manque d'effort mental, ce qui permettait d'effectuer les tâches rapidement et de raccourcir les cycles de travail. La standardisation des tâches est donc un système qui participe à la constitution d'équipes homogènes (unité des personnes, ordre, discipline) et à la recherche d'une plus grande coordination des pratiques (homogénéité, cohérence). Ce modèle d'organisation présente également l'avantage de réduire l'importance de la gestion (supervision, contrôle, coordination) compte tenu de la simplification du travail et du manque d'initiative personnelle.

Ainsi, une entreprise qui s'appuie sur une main-d'œuvre diversifiée avec des expériences, des attentes et des exigences spécifiques peut miner ce concept d'organisation du travail. La diversité culturelle peut en fait limiter les avantages associés à la standardisation des tâches en introduisant des sous-cultures dans l'organisation qui peuvent renforcer les différences au sein des équipes de travail. La diversité facilite le développement d'équipes hétérogènes et peut faire perdre aux organisations une certaine cohérence et cohésion internes. Elle peut notamment créer des conflits rationnels au sein des groupes de travail en donnant du poids à certaines minorités et en développant des revendications de forte dominance identitaire.

CONCLUSION :

Face au développement de la mondialisation, la communication interculturelle est devenue la clé du développement des relations entre les différents acteurs nationaux.

Dans ce domaine, le leader joue un rôle important, qui se considère comme l'un des principaux agents qui s'identifient à la culture commune. Afin de remplir la mission dans de bonnes conditions, les managers doivent développer des qualités personnelles (compréhension, empathie, tolérance), professionnelles (compétences linguistiques, responsabilités passées,

expérience de la diversité) et organisationnelles compatibles avec les objectifs et les enjeux du management interculturel.

La réalité de la diversité peut être particulièrement difficile à gérer en raison de facteurs concurrentiels internes et externes (normes de performance, recherche de solutions ou d'avantages) et de la dispersion géographique des équipes ou des organisations internationales. Le besoin de résultats, la pression du temps et le manque de proximité entre les équipes peuvent en effet exacerber les différences culturelles et créer des conflits qui détruisent les valeurs de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE :

- Adler, N.J (1983). « Organizational development in a multicultural environment ». Journal of Applied behavioral science.
- Amado, G. & Faucheux, C. & Laurent, A. (1990). « Changement organisationnel et réalités culturelles » Presse de l'université de Laval, Québec.
- Aoun, J. (2004a). Manager une équipe multiculturelle: « Faire de la diversité une clé de la performance», édition ESF.
- Aoun, J. (2004b). Gérer les différences culturelles, Les édition Multimondes.
- Barth, I. & Falcoz, C. (2010). Nouvelles perspectives en management de la diversité, collection gestion en libellé, Éditions Management et Société
- Béréni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », Raisons Politiques, n° 35, p. 87-106.
- Boilinger, D. et Hofstede, G. (1987). Les différences culturelles dans le management, les Editions d'Organisation.
- Bournois, F. (1996). Congrès de l'AGRH (7 ; Paris 1996-10-24)
- Chevrier, S . (2012). Gérer des équipes internationale : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations, presses de l'université Laval
- Dave, E. & Dupuis, J-P. & Chaniat, J-F. (2008). Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées, Les presses de l'université Laval.
- Drummond-Guitel, V. (2010), « Le management interculturel: gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise », Gereso édition.
- Earley, P. Christopher & Ang Soon. (2003). Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures, Stanford, Stanford University Press.
- Eckel , C. & Grossman Philip, T. (2005), managing diversity by creating team identity.

- Genoux, C. & Al. (2012). Comment manager la diversité ? Institut du management de la diversité, formation du 19 Mars 2012 à l'IUT Lumière Lyon 2.
- Gonzalez Jorge, A. & Denesi, A. (2012), Cross-level effects of demography and diversity climate organizational attachment and firm et effectiveness.
- Karjalainen, H. et Soparnot, R. (2011). « Cas en management interculturel », édition EMS.
- Hofstede, G. et Al. (2010). « Cultures et organisation : nos programmations mentales », 3eme édition, Pearson Education France.
- Hofstede, G. & Pedersen, P. (2002). Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Kreitz Patricia, A. (2008). “Best Practices for managing organizational diversity”, ROBERGE Marie-Elène, “Recognizing the benefits of diversity: when and how does increase group performance?”.
- Lane, H.W. & Distefano, J. & Maznevski, M. (1997).” International Management Behavior, publié par Blackwell Publishers », 1997, P. 30
- Lemattre, N. (1984). «La culture d'entreprise facteur de performance» Revue Française de gestion.
- Meier, O. (2010), Management interculturel : Stratégie, Organisation et Performance, 4ème édition, Dunod.
- Mutabazi, E. et Pierre Philippe (2008). Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise, L'Harmattan, Paris.
- Rosezneig, J. & Selmer Jan. (2013), Does staff diversity imply openness to diversity?.
- Sauquet, M. (2007), L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun, Edition Charles Léopold Meyer, Paris.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2010), L'entreprise multiculturelle, 3ème édition, Maxima.